

Utilização de indicadores de desempenho no setor de compras em empresa de grande porte do setor de petróleo e energia

FRANÇOSO, Thales*

Departamento de Ciências da Administração e Tecnologia, Engenharia de Produção, Universidade de Araraquara – UNIARA;

* Autor de correspondência. E-mail: thales.fr@hotmail.com

RESUMO

Os indicadores de desempenho são, atualmente, ferramentas fundamentais para acompanhamento do cumprimento das metas organizacionais, possibilitando que atinja seus objetivos. O departamento de contratação de bens e serviços possui importância vital dentro de uma organização e necessita da implantação de parâmetros que permitam avaliar continuamente a posição e evolução de determinada atividade. Este artigo se baseia em um estudo da utilização dos indicadores no setor de compras em uma empresa de grande porte do setor de petróleo e energia do interior do estado de São Paulo (SP). A metodologia aplicada foi baseada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com levantamentos de dados referentes aos prazos de contratação previamente impostos pela gerência, o que concede uma visão mais abrangente em relação ao discernimento das adversidades; levantou-se também os valores estimados dos processos, a fim de que os mesmos possam ser finalizados dentro do prazo limite, que foi planejado anteriormente pelo demandante. Os resultados obtidos apontaram que o acompanhamento do histórico de contratações desempenha papel fundamental em elaborações de estimativas futuras e na otimização do processo de contratação, para que seja mais eficiente. Desta forma, a implantação dos indicadores aumenta a eficiência operacional através da economia dos custos.

Palavras-chave: Compras; Contratação; Indicadores de desempenho; Processo.

Use of performance indicators on the purchasing sector in a large oil and energy company

ABSTRACT

Performance indicators are currently key tools for monitoring compliance with organizational goals, enabling them to achieve their objectives. The contracting department of goods and services is of the position and evolution of the certain activity. This article is based on a study of the use of indicators in the purchasing sector in a large company of the oil and energy sector in the interior of the state of São Paulo (SP). The applied methodology was based on bibliographical research and case study, with data surveys referring to contracting deadlines previously imposed by management, which gives a more comprehensive view regarding the discernment of adversities; the estimated amounts of the proceedings were also raised so that they can be finalized within the deadline previously planned by the demandant. The results obtained indicated that the monitoring of the contracting history plays a fundamental role in the elaboration of future estimates and on the optimization of the hiring process, in order to be more efficient. Thus, the implementation of indicators increases the operational efficiency through the cost savings.

Keywords: Purchasing; Procurement; Performance Indicators; Process.

1 Introdução

Toda companhia de grande porte possui metas que são declaradas no início de um exercício e, para melhor acompanhamento dos seus cumprimentos, necessita de indicadores de desempenho. O foco deste trabalho está na análise do setor de compras e os indicadores utilizados nesta área.

Nos primórdios, o setor de compras tinha, exclusivamente, a função de obter e coordenar o fluxo de suprimentos para atender o departamento de produção. Nesse contexto, é essencial adquirir materiais e/ou serviços por preços mais atrativos e com as melhores condições possíveis, sem esquecer, é claro, de dois fatores: a quantidade e, principalmente, a qualidade. A gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização (SIMÕES; MICHEL, 2004).

A administração das compras de uma empresa era visualizada como um fator meramente burocrático. O surgimento da crise do petróleo de 1973-1974 foi marcante para a atuação de compras, pois a redução de matéria-prima no cenário mundial, decorrente da crise, demandou dessa função uma atitude mais ativa para o ressuprimento das necessidades das empresas. A sua atuação, durante aquele período de escassez, trouxe uma significativa atenção da organização para o setor. Os fatores quando, quanto e como comprar, passaram a ser determinantes para a continuidade das empresas no mercado competitivo (MARTINS; ALT, 2001).

O ambiente deste estudo é empresa de grande porte do setor de petróleo e energia, localizada no interior do estado de São Paulo. O foco do presente artigo foi o setor de compras. Ressalta-se que a fim de auxiliar na melhoria do processo de contratação de bens e serviços, foram elaborados indicadores de desempenho pela companhia.

Segundo Ferreira *et al.* (2008, p. 303), “os indicadores são utilizados para informar a empresa sobre os vetores de sucesso atual e futuro”. Barata (2013 *apud* ALBANO e WOHLBERG, 2014, p. 20) acredita que com a utilização de indicadores “é possível obter vantagem competitiva através da gestão eficaz da produção, sendo a utilização de indicadores uma das estratégias que podem ser utilizadas”.

Os indicadores de desempenho dão suporte na gestão estratégica organizacional, pois além de monitorarem a empresa como um todo, auxiliam na tomada de decisão e no desenvolvimento de planos de ação (SILVA; LIMA, 2015).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo estudar a utilização de indicadores de desempenho do setor de compras a fim de otimizar este processo, mais especificamente em uma empresa de grande porte do setor de petróleo e energia. Através deste sistema de medição de desempenho com a criação de indicadores, busca-se um aprimoramento na redução dos valores contratados em comparação com o valor estimado e do tempo médio utilizado para realização de uma compra.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho se apoia em pesquisa bibliográfica, que forneceu o suporte teórico necessário para o desenvolvimento do estudo de caso na empresa citada.

2 Revisão bibliográfica

Nesta seção serão apresentados os conteúdos acerca de compras e indicadores de desempenho, os quais sustentaram a pesquisa na sua fase de entendimento do tema e como base teórica para análise e conexão com o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica.

2.1 Compras

Toda gerência de contratação de bens e serviços é responsável por: elaborar e gerir políticas e procedimentos para contratação de bens e serviços, garantindo conformidade com a legislação aplicável; gerenciar o processo de contratação de bens e serviços demandados por todas as áreas da companhia; gerenciar o cadastro de fornecedores; apoiar a comissão de licitação para a execução e o acompanhamento dos processos licitatórios e; liderar o processo de gestão de suprimentos.

Para Simões e Michel (2004, p. 1) “a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes representa um fator decisivo na atividade de uma empresa, pois dependendo de como é conduzida podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros”.

Atualmente, o gasto total das empresas com contratações de bens e serviços detém grande influência na receita bruta final. Desse modo, insignificantes reduções no custo das aquisições são capazes de alavancar o lucro de uma companhia.

O objetivo da área de compras é selecionar a proposta mais vantajosa para a realização da obra, serviço ou fornecimento de bens pretendido, processando e julgando os processos com observância dos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da igualdade, bem como da vinculação ao instrumento convocatório, da economicidade, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Para finalizar, segundo Simões e Michel (2004, p. 1), “decorrente das mudanças ocorridas nas organizações, a função compras não é mais vista como uma atividade rotineira e sim como parte do processo de logística das empresas. Isso porque mais do que simplesmente adquirir produtos, o setor de compras atualmente se inter-relaciona com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado”.

2.2 Indicadores de desempenho

É relevante calcular o desempenho dos processos nas empresas, pois determinam quão eficaz e eficiente é dada gestão. De acordo com Pinheiro (2011, *apud* NEIVA e ANDRADE, 2016), os indicadores de desempenho se fundamentam em expressões quantitativas e oferecem informações criadas pelas medições e avaliações de uma estrutura de produção, dos processos e dos produtos resultantes.

Os indicadores de desempenho são utilizados como forma de monitorar e apoiar a tomada de decisão, e devem ser uma técnica básica de gestão, que deveria ser parte do cotidiano de qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, independente do ramo que pertencer. É destacada a importância do emprego de indicadores mensuráveis para que colaborem com a produção de planos de ações pertinentes, sob a responsabilidade dos níveis hierárquicos da companhia.

Um sistema de indicadores afeta, fortemente, o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Os indicadores são utilizados para informar a empresa sobre os vetores de sucesso atual e futuro (ABREU *et al.*, 2008).

Conforme relatam Lima e Silva (2015), os indicadores de desempenho permitem o monitoramento de situações e fornecem suporte à tomada de decisões, a fim de manter, mudar ou adaptar as estratégias de tomada de decisão. A implementação do desdobramento das diretrizes gera necessariamente um conjunto de indicadores de desempenho para acompanhar a implementação das diretrizes, mas não existe garantia de que eles irão medir a satisfação dos stakeholders (MARTINS; NETO, 1998).

Os indicadores de desempenho de processos, também chamados de KPI (Key Performance Indicator), foram escolhidos para abordagem do estudo, pois são métricas que quantificam a performance de processos da empresa de acordo com seus objetivos organizacionais. Porém, existem diversos outros tipos de indicadores: de rendimento (utilizados

em indústrias), de qualidade (para sistematizar determinado processo), de eficiência (para relacionar a previsão com a realização), etc.

3 Método da pesquisa

O trabalho se apoiou em pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

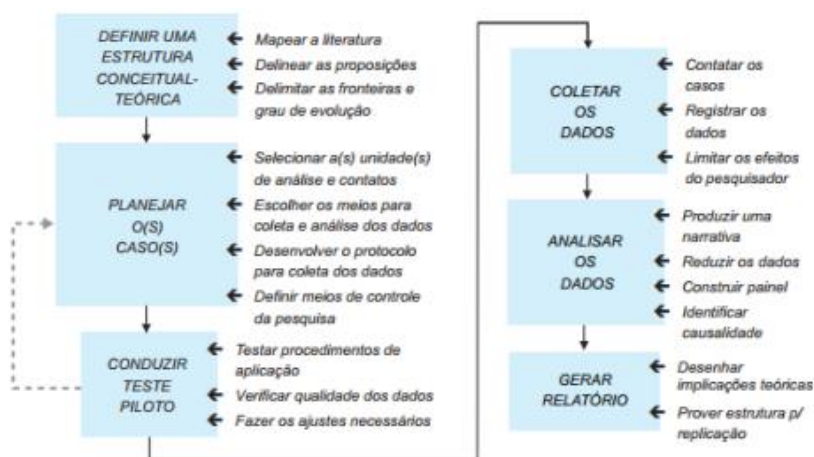
De acordo com Minayo (1994 *apud* LIMA e MIOTO, 2007, p. 38), “entende-se pesquisa como um processo no qual o pesquisador tem ‘uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente’, pois realiza uma atividade de aproximações sucessivas da realidade, sendo que esta apresenta ‘uma carga histórica’ e reflete posições frente à realidade”.

Parte da necessidade de exposição do método científico escolhido pelo pesquisador expõe as formas de construção dos indicadores e a escolha dos procedimentos, demonstrando como se configura a apresentação e análise dos dados obtidos. “[...] implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório” (LIMA; MIOTO, 2007).

Já o estudo de caso, investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes. A segunda parte do estudo, a qual aponta para o projeto e a coleta de dados, tem como base Yin (2001), onde a triangulação de dados ajuda a tratar a condição técnica distintiva, por meio da qual um estudo de caso terá mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

A Figura 1 explicita a condução de um estudo de caso, indicando o encadeamento das fases.

Figura 1 – Condução do Estudo de Caso



Fonte: Miguel (2007, p.221)

O estudo de caso exposto neste trabalho é definido como uma estrutura conceitual-teórica com o mapeamento da literatura, delineando as proposições e delimitando as fronteiras e grau de evolução. O caso é planejado ao selecionar a unidade de análise e contatos, selecionando os meios para coleta e análise dos dados, e definindo meios de controle da pesquisa. Após os dados serem coletados e registrados, são analisadas e identificadas as causalidades. Por fim, é gerado o relatório com os dados para que sejam criadas implicações teóricas.

No presente estudo, em princípio, é apresentada uma breve caracterização da empresa, seguida de sua organização. Logo após, a área de compras é definida com base em seus procedimentos operacionais antecedendo determinada contratação e os levantamentos dos dados, mês a mês, são consumados para que seja feita uma análise comparativa e, desta forma, estabeleçam-se os indicadores.

4 Estudo de caso

4.1 Características da empresa

A empresa em que este trabalho foi realizado é uma distribuidora de gás natural canalizado, localizada no interior do Estado de São Paulo, e que já está há aproximadamente 20 anos no mercado.

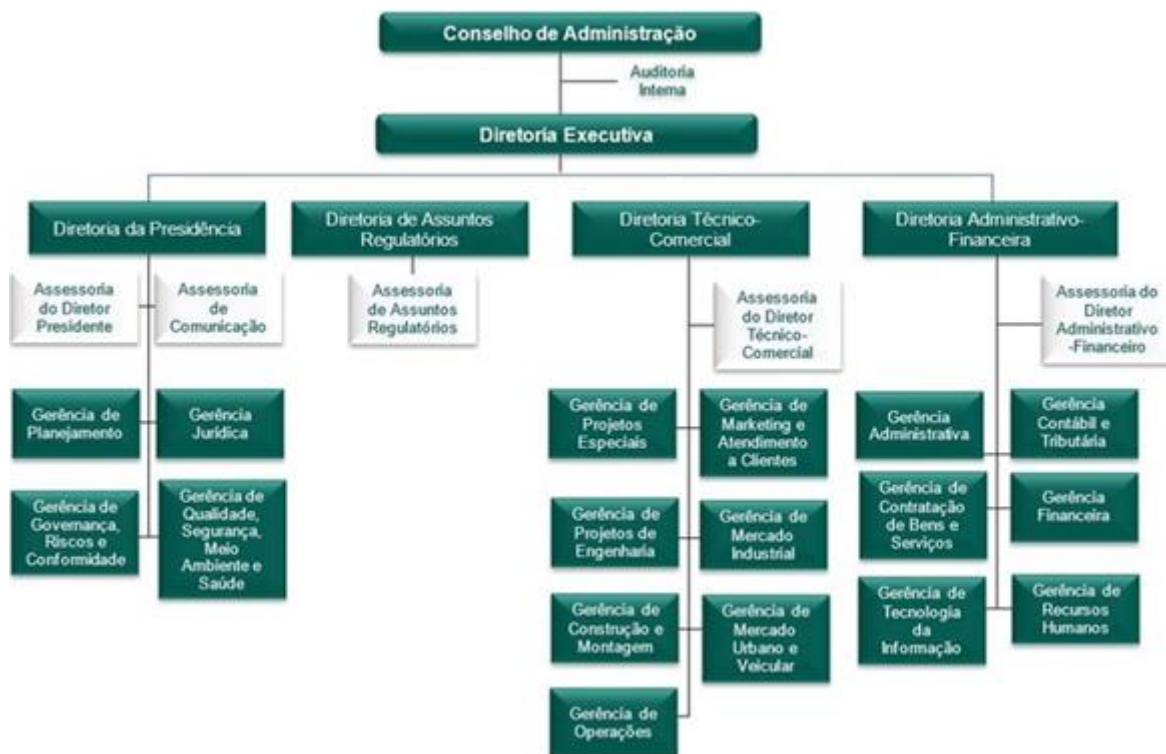
O gás natural é um combustível proveniente de matéria orgânica fóssil. É composto por uma mistura de hidrocarbonetos, predominando o metano. Possui propriedades físico-químicas que agregam a essa fonte de energia inúmeras vantagens, como a queima uniforme e eficiente. É versátil, podendo ser utilizado em residências, comércios, indústrias e automóveis (GNV).

Sua rede de distribuição de gás natural abrange vários municípios do interior paulista, dentre eles: Agudos, Araçatuba, Araraquara, Bauru, Catanduva, Cravinhos, Ibitinga, Igarapu do Tietê, Itápolis, Lençóis Paulista, Marília, Pederneiras, Porto Ferreira, Ribeirão Preto, São Carlos e Valparaíso, além de outros 4 que são atendidos com gás natural comprimido (GNC). Distribui aproximadamente 730 mil m³ por dia de gás natural, atendendo mais de 20 mil clientes.

Estrutura organizacional da empresa

A seguir apresenta-se a estrutura organizacional da empresa. É a divisão de uma organização, empresa, entidade ou órgão em vários departamentos, tudo isso para que as tarefas sejam subdivididas entre esses departamentos, sendo cada um deles responsável por seu trabalho. A Figura 2 detalha o esquema seguido pela empresa do presente estudo.

Figura 2 – Organograma



Fonte: Empresa do estudo

É composta por diretorias que se subdividem em diversas gerências, sendo estas pertencentes tanto ao caráter técnico-comercial (voltadas à engenharia, projetos e operações), quanto ao administrativo-financeiro (contabilidade, recursos humanos, contas a pagar e a receber, entre outras).

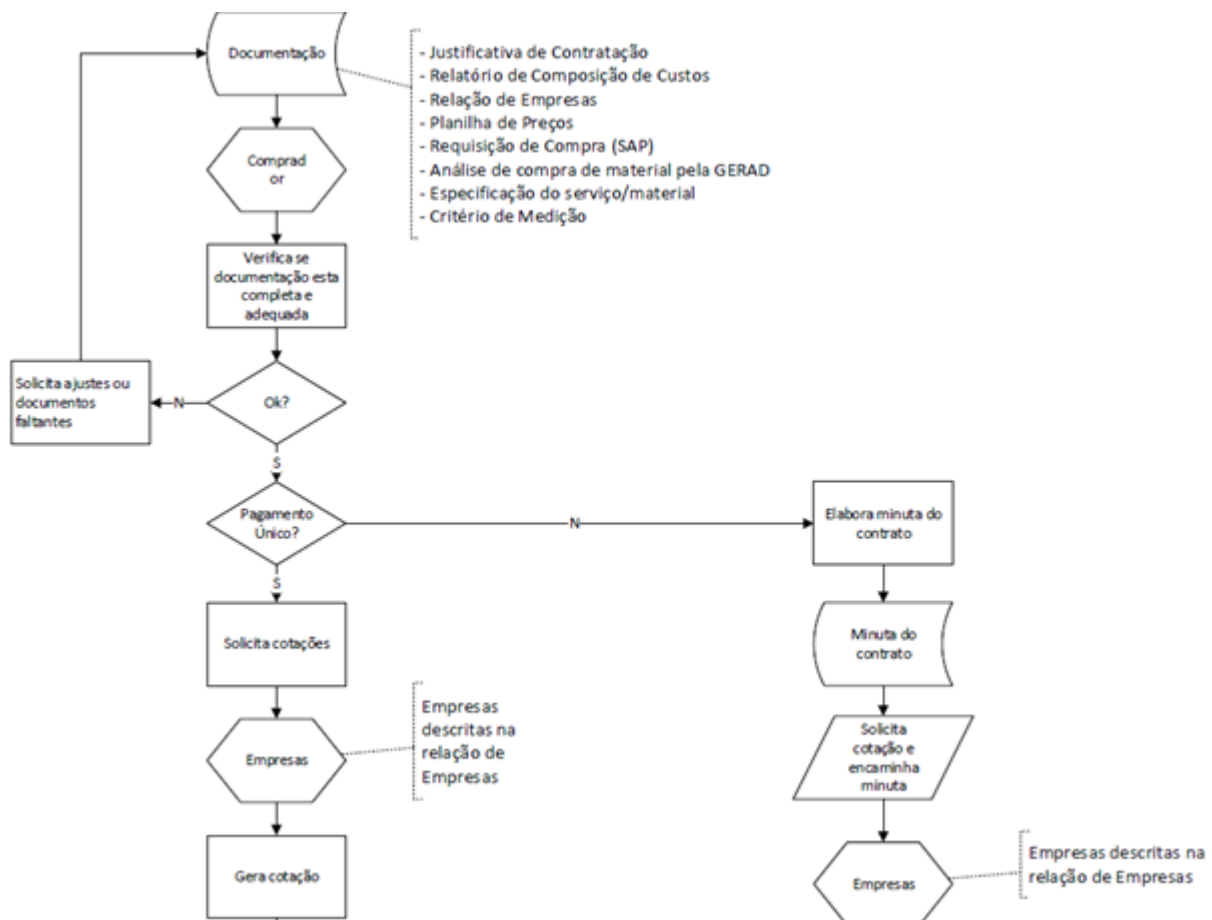
4.2 Etapas da pesquisa

A seguir são detalhadas as etapas relacionadas ao processo de contratação. Dessa maneira, com base nas informações é possível compreender como a pesquisa foi desenvolvida.

Mapeamento da área de contratação de bens e serviços

O controle das informações e documentos exigidos legalmente encontram-se documentados em pastas físicas e eletrônicas sob controle da gerência. A documentação necessária para compra é gerada sempre que há necessidade de aquisição pelas gerências da companhia. Estas são responsáveis por iniciar o processo de aquisição, que é coordenado e controlado pelo departamento de compras, conforme matriz de responsabilidades. A Figura 3 apresenta um exemplo de fluxograma da área, encarregado em auxiliar no estudo.

Figura 3 – Gestão de suprimentos (Subprocesso – Compras)



Fonte: Empresa do estudo

Quando os documentos necessários para que se prossiga com o procedimento de contratação são regressados no setor de compras, há a conferência dos mesmos para que não seja alvo de auditorias futuramente. Caso a forma de pagamento for única, o comprador solicita cotações às empresas citadas na relação entregue pelo demandante e a que apresentar o menor valor perante a estimativa predeterminada vence o processo. Em contrapartida, se o pagamento não se der em uma só vez, o comprador elabora a minuta contratual, novamente solicita cotações às empresas anteriormente descritas e prossegue com a compra.

Análise das contratações

Nem todas as organizações optam por seguir o fluxograma acima, tal como adotar os mesmos limites de competência para as contratações (valores pressupostos pela companhia responsáveis por definir a autoridade competente àquela compra). Nesta oportunidade, a empresa a ser estudada apresenta quatro modelos diferentes: até R\$ 15.000,00 (competência do gerente); de R\$ 15.000,00 à R\$ 30.000,00 (competência do diretor da área); de R\$ 30.000,00 à

R\$ 1.000.000,00 (competência da Diretoria Executiva); e acima de R\$ 1.000.000,00 (competência do Conselho Administrativo).

Na primeira etapa, faz-se o levantamento dos principais contratempos relacionados ao setor: contratações acima dos valores estimados e tempo de compra excessivo quando comparado aos prazos propostos pela gerência. Com esses dados em evidência, torna-se possível a formulação de planilhas mensais com as contratações efetivadas durante determinado período e os respectivos prazos realizados.

Elaboração dos indicadores

A partir desta análise a segunda etapa inicia-se: elaboração de indicadores de desempenho. É discutida a criação dos indicadores para as dimensões apontadas com a gerência de qualidade, responsável por avaliar as não-conformidades da companhia e indicar quais as melhorias a serem feitas. O intuito é de conduzir os problemas-raiz dos processos que não estão com o desempenho adequado, para que as áreas demandantes sejam orientadas em seguir as metas pressupostas em compras futuras.

O Quadro 1 fornece na primeira coluna os indicadores utilizados na pesquisa e, ao lado de cada um, sua respectiva descrição.

Quadro 1 – Indicadores de desempenho utilizados no trabalho

| Indicador | Descrição |
|---------------------------------|---|
| Taxa de redução de preço | Mede a capacidade de efetuar as contratações com o melhor preço. |
| Tempo médio de compra | Mede o tempo médio gasto com a compra. Quanto a serviços, considera-se a data da assinatura do contrato; e materiais, considera-se a data da chegada do material. |

Fonte: Próprio autor

Desta forma, uma pesquisa de todos os contratos firmados mensalmente foi realizada pela área. Em primeiro momento, estudou-se o indicador “Taxa de Redução de Preço”.

Com os valores totais contratados e estimados somados na planilha da base de cálculo do respectivo mês, os mesmos devem ser repassados para uma nova planilha em que se é contabilizado o acumulado durante o ano. Esta passagem é formalizada para melhor análise dentro do indicador.

Após o fechamento das contratações do mês, os valores da tabela deveriam ser transportados ao indicador, conforme Tabela 1. A fórmula da linha “resultado” obtém-se através da divisão entre o valor contratado e o valor previsto, multiplicando-o por 100 para sua melhor visualização em percentual.

Tabela 1 – Indicador Taxa de Redução de Preço – Empresa do estudo

| Mês | Resultado (%) | Meta (%) |
|---------------|----------------------|-----------------|
| JAN/18 | 95,107 | 95 |
| FEV/18 | 95,111 | 95 |
| MAR/18 | 95,426 | 95 |
| ABR/18 | 79,531 | 95 |
| MAI/18 | 79,601 | 95 |

Fonte: Próprio autor

A meta era fruto dos gastos estipulados em compras, elaborado pelo departamento de planejamento da companhia no início de cada exercício (no caso, em 2018, o limite era de 95%; ou seja, o valor contratado deveria estar, no mínimo, 5% menor com relação ao valor previsto).

É possível observar que o resultado dos meses de janeiro e fevereiro prevalece dentro da meta. Já no mês de março, restou pouco acima do esperado: com base nas compras efetuadas nos dois primeiros meses de 2018, por exemplo, o resultado da divisão dos valores contratados em relação aos valores estimados para as contratações do período foi de aproximadamente 0,11% acima da meta; em março do mesmo ano, mais insatisfatório ainda.

Porém, no mês de abril houve uma discrepância entre os valores devido a uma contratação ter sido realizada com o valor relativamente abaixo do estimado, o que fez com que favorecesse o indicador e o mesmo apresentasse um salto positivo para as intenções da empresa. O valor foi praticamente mantido no mês de maio, permanecendo o total de contratações até então 15,4% abaixo da dedução inicial.

Com isso, o objetivo principal deste indicador é de reduzir os custos das contratações pela gerência de contratação de bens e serviços, buscando, sempre que for permitido, obter a melhor proposta perante a estimativa interna.

O outro indicador criado pelo setor denomina-se “Tempo Médio da Compra”. Sua função é medir o tempo médio gasto com as contratações, sendo elas de serviços ou de materiais.

A gerência possui um quadro com os prazos, em dias, das contratações (segundo Quadro 2). É dividido em várias etapas, todas elas em sequência: elaboração dos documentos de contratação, parecer do departamento jurídico, aprovação do Diretor / Diretoria Executiva / Conselho de Administração, emissão do convite (solicitação de propostas), recebimento das propostas, análise das propostas, prazo para recurso, impugnação de recursos, prazo de resposta aos recursos (convoláveis ou não), negociação, relatório final, homologação, autorização do Diretor / Diretoria Executiva / Conselho de Administração, e, por fim, a assinatura do instrumento contratual.

Quadro 2 – Prazos de Contratação (em dias)

| Seq. | Competência | Gerente | | | | Diretor | | | | Diretoria | | | | Conselho | | | |
|------|---|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
| | Etapas | Serviços | | Materiais | | Serviços | | Materiais | | Serviços | | Materiais | | Serviços | | Materiais | |
| | | Licitação | Compra Direta | Licitação | Compra Direta | Licitação | Compra Direta | Licitação | Compra Direta | Licitação | Compra Direta | Licitação | Compra Direta | Licitação | Compra Direta | Licitação | Compra Direta |
| 1 | Elaboração dos documentos de Contratação | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 2 | Parecer Jurídico (dias corridos) | n/a | n/a | n/a | n/a | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 3 | Aprovação do Diretor / DE / CA | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 7 | 7 | 7 | 7 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| 4 | Emissão do convite (Solicitação de propostas) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | Recebimento de propostas | 3 | 3 | 3 | 3 | 10 | 7 | 10 | 7 | 12 | 7 | 10 | 7 | 20 | 15 | 15 | 15 |
| 6 | Análise das propostas | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | Prazo para Recurso | n/a | n/a | n/a | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a |
| 8 | Impugnação de recursos | n/a | n/a | n/a | n/a | 7 | n/a | 7 | n/a | 7 | n/a | 7 | n/a | 7 | n/a | 7 | n/a |
| 9 | Prazo de resposta aos recursos | n/a | n/a | n/a | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a |
| 10 | Prazo de resposta aos recursos convoláveis | n/a | n/a | n/a | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a | 5 | n/a |
| 11 | Negociação | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 |
| 12 | Relatório Final | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 13 | Homologação | n/a | n/a | n/a | n/a | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 14 | Autorização Diretor/ DE/ CA | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | n/a | 3 | n/a | 7 | n/a | 7 | n/a | 27 | n/a | 27 | n/a |
| 15 | Assinatura | 10 | 10 | 10 | 10 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| | Prazos com recurso e acima da estimativa | 25 | 25 | 25 | 25 | 74 | 48 | 74 | 48 | 87 | 55 | 85 | 55 | 140 | 88 | 135 | 88 |

Legenda: n/a – não aplicável. Fonte: Empresa do estudo

Observa-se que todas as etapas relativas a uma contratação são subdivididas de acordo com sua competência: gerente, diretor, diretoria ou conselho. Cada uma das competências sofre uma nova subdivisão quanto ao tipo da demanda: bens (materiais) ou serviços. Novamente, dentro de determinada seção, ocorre uma divisão com relação à modalidade da contratação, podendo esta ser licitação ou compra direta. Os dias referentes à respectiva etapa são inclusos na mesma e, ao serem somados, se dá o prazo final.

O indicador não foi realizado para a competência gerencial, por não ser tão significativo quanto o restante. Em contraponto, para as demais foi aderido o maior prazo como meta, para que englobasse os outros prazos da respectiva competência.

Como pode-se observar na Tabela 2, a queda do tempo médio de compra é expressiva com o passar dos meses, o que torna visível a evolução do indicador quando comparado à meta. Até o mês de maio a média é 57,2, o que representa um percentual de aproximadamente 22,7% abaixo do prazo previamente estimado (74).

Tabela 2 – Indicador Tempo Médio da Compra (Competência Diretor) – Empresa do estudo

| Mês | Data da compra – Data da solicitação (dias) | Quantidade de compras | Resultado (dias) | Meta (dias) |
|--------|---|-----------------------|------------------|-------------|
| JAN/18 | 0 | 0 | 0,0 | 74 |
| FEV/18 | 280 | 3 | 93,3 | 74 |
| MAR/18 | 503 | 7 | 71,9 | 74 |
| ABR/18 | 556 | 10 | 55,6 | 74 |
| MAI/18 | 744 | 13 | 57,2 | 74 |

Fonte: Próprio autor

O resultado deste indicador é fruto da subtração entre a data da compra e a data da solicitação da mesma (com base na documentação encaminhada pela gerência demandante), sendo este valor dividido pela quantidade de compras. É elaborado o levantamento todo mês e apresenta-se na forma acumulada, igualmente o anterior.

A Tabela 3 traz a maior parcela da demanda das contratações, a qual passa pela aprovação da Diretoria Executiva. E seu resultado é expressivo: de janeiro à maio de 2018 havia sido fechadas 23 compras, totalizando 1750 dias de execução, o que representa um quociente de 76,1 (cerca de 12,53% mediante o limite pressuposto – 87).

Tabela 3 – Indicador Tempo Médio da Compra (Competência DE) – Empresa do estudo

| Mês | Data da compra – Data da solicitação (dias) | Quantidade de compras | Resultado (dias) | Meta (dias) |
|--------|---|-----------------------|------------------|-------------|
| JAN/18 | 336 | 5 | 67,2 | 87 |
| FEV/18 | 336 | 5 | 67,2 | 87 |
| MAR/18 | 634 | 8 | 79,3 | 87 |
| ABR/18 | 1450 | 19 | 76,3 | 87 |
| MAI/18 | 1750 | 23 | 76,1 | 87 |

Fonte: Próprio autor

Devido às necessidades de contratação serem menores na competência do Conselho de Administração pelo alto valor estimado, o resultado acumulado repete-se em vários meses, justamente por não haver demanda todos os períodos do ano (vide Tabela 4). Não obstante, o

tempo médio até o presente intervalo estudado encontra-se inferior quando comparado ao objetivo (104,7 para 140 dias).

Tabela 4 – Indicador Tempo Médio da Compra (Competência CA) – Empresa do estudo

| Mês | Data da compra – Data da solicitação (dias) | Quantidade de compras | Resultado (dias) | Meta (dias) |
|--------|--|--------------------------|---------------------|----------------|
| JAN/18 | 96 | 1 | 96,0 | 140 |
| FEV/18 | 96 | 1 | 96,0 | 140 |
| MAR/18 | 96 | 1 | 96,0 | 140 |
| ABR/18 | 314 | 3 | 104,7 | 140 |
| MAI/18 | 314 | 3 | 104,7 | 140 |

Fonte: Próprio autor

5 Considerações finais

O desenvolvimento do presente estudo buscou descrever indicadores de desempenho como apoio para a gestão do departamento de compras. Os indicadores desenvolvidos para tal fim foram “Taxa de Redução de Preço”, que demonstrava a capacidade de efetuar o mesmo com o melhor preço exequível, e “Tempo Médio da Compra”, com a finalidade de avaliar o tempo médio gasto para a conclusão de um processo de compra. Foi aplicado em uma empresa de grande porte da indústria de gás natural, devido à exigência do mercado na qual ela está inserida.

De modo geral, verificou-se que o acompanhamento do histórico de contratações desempenha papel fundamental em elaborações de estimativas futuras e na otimização do processo como um todo para torná-lo mais eficiente. Com a satisfação do cliente interno pela eficácia da área em contratar, seja um bem ou serviço, dentro do prazo proposto e o valor contratado se encontrar dentro do valor orçado, pode-se concluir que a implantação dos indicadores aumenta a eficiência operacional por meio da redução de custos.

Para continuidade deste trabalho, sugere-se que, para maior controle das atividades da área de compras da empresa estudada, haja, mensalmente, o monitoramento dos indicadores de desempenho apresentados.

Referências bibliográficas

- ALBANO, C. S.; WOHLBERG, J.; GARCIA, V. P. Indicadores de desempenho utilizados em beneficiadores de arroz: um estudo na região da Campanha-RS. **GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas)**, Bauru, São Paulo, ano 9, n.4, p.19-33, out./dez. 2014.
- FALCE, J. L. L.; MAYLDER, C. F.; PRESSOT, I. M.; TOIVANEN, M. A. B. L. Qualidade no serviço público: um estudo de caso em uma fundação pública em Minas Gerais. **AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v.3, n.2, p.43-62, jul./dez. 2012.

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; DORZELI, S. T.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. D. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Production**, v.18, n.2, p.302-318, maio/ago. 2008.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis**, Florianópolis, Santa Catarina, v.10, número especial, p.37-45, 2007.

LUNA, R. A.; VIANA, F. L. E. O planejamento de compras e produção de uma empresa do setor de tintas e seus trade-off. **GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas)**, Bauru, São Paulo, ano 11, n.4, p.45-59, out./dez. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

MARTINS, R. A.; NETO, P. L. O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v.5, n.3, p.298-311, 1998.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n.1, p.216-229, jan./abr. 2007.

NEIVA, I. B. B.; ANDRADE, D. F. A utilização da metodologia seis sigma: um estudo em uma empresa de pequeno porte. **XXIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)**, Bauru, São Paulo, nov. 2016.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas)**, Bauru, São Paulo, ano 10, n.3, p.159-175, jul./set. 2015.

SIMÕES, E.; MICHEL, M. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, ano II, n.3, periódicos semestral, maio 2004.

VERGARA, W. R. H.; SILVA, R. H. B.; BARBOSA, F. A.; YAMANARI, J. S. Gerenciamento de indicadores de desempenho industrial: análise de regressão e simulação. **GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas)**, Bauru, São Paulo, ano 12, n.4, p.183-203, out./dez. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.